

## Отчет экзаменатора. Э.2. Управление эффективностью

Сессия декабрь 2025 г.

Этот отчет следует рассматривать как дополнение к модельному ответу экзамена «Управление эффективностью», который состоялся 16 декабря 2025 года.

### Общие наблюдения и рекомендации

В этом разделе рассмотрены общие замечания экзаменатора, сделанные после проверки всех работ кандидатов, сдававших экзамен Э.2. «Управление эффективностью».

#### Недостаточная проработка материала

Результаты экзамена показали, что многие кандидаты недостаточно хорошо проработали темы программы при подготовке к экзамену. Кандидаты должны помнить, что на каждом экзамене НАФД будет проверяться 70-80% программы предмета, существенные пробелы в знаниях могут негативно повлиять на общий результат.

#### Неправильное распределение времени

Распределение времени стало проблемой для многих кандидатов. Кандидаты должны помнить, что 1 балл эквивалентен примерно 1,8 минуты экзаменационного времени. Таким образом, часть А должна занимать не более 90 минут, а каждый из кейсов части Б — не более 45 минут. Следует учитывать, что «первые баллы», как правило, достаточно просты, а каждый последующий балл требует всё больше времени и усилий, зачастую неоправданно высоких.

Умение управлять временем — одна из ключевых компетенций высококлассного специалиста, поэтому НАФД придаёт большое значение развитию этого навыка. При подготовке к экзамену кандидаты должны уделять больше внимания выполнению заданий на время, чтобы развить «чувство времени» — способность вовремя прекратить улучшать один ответ и перейти к следующему вопросу.

#### Ответы «не на тот вопрос»

Многие кандидаты давали развёрнутый ответ на вопрос, но не на тот, который был задан. Эта проблема оказалась одной из самых распространенных причин неудачных попыток сдачи экзамена кандидатами. Кандидатам не следует использовать подход «напишу все, что помню» в надежде, что проверяющий найдет в ответе что-нибудь, за что можно поставить баллы. Следует помнить, что целью квалификации НАФД является воспитание высококлассного специалиста, который должен уметь понимать поставленную задачу и предлагать для нее подходящее решение.

### Плохое представление ответов на расчетные и дискуссионно-аналитические вопросы

Еще одна распространенная проблема – плохое структурирование ответов, как расчетных, так и дискуссионно-аналитических.

Многие кандидаты сделали только фрагментарные расчеты, при этом никак их не подписав. Проверяющим было крайне сложно определять, за что можно начислить баллы. Та же проблема, хотя и в меньшей степени, касалась дискуссионно-аналитических вопросов. Плохое представление ответа не только затрудняет проверку, но по сути говорит о том, что у кандидата не сформирован один из важных навыков высококлассного специалиста – умение представлять результаты проделанной работы.

Преподавателям следует обратить особое внимание на указанные проблемы и уделять на курсе достаточно времени не только объяснению материала, но и отработке экзаменационной техники.

### **Комментарии к экзаменационным заданиям.**

#### Часть А

Кандидаты справились с частью А удовлетворительно, 52% кандидатов получили за эту часть более 25 баллов.

В части А самыми сложными для кандидатов оказались следующие задачи.

#### Задача 2, вопрос 2 (верно ответили 24% кандидатов)

В задании требовалось рассчитать годовые затраты на компонент, если «ТехноСнаб-Сервис» будет использовать скидку поставщика (с точностью до целого миллиона).

Вероятно, низкий уровень правильных ответов на этот вопрос объясняется, среди прочего, ошибками округления. Годовые затраты составили 141 220 000 руб., что означает 141 млн руб. Округление осуществляется по математическим правилам, и кандидаты должны уметь это делать.

#### Задача 3, вопрос 3 (верно ответили 28% кандидатов)

Для успешного ответа на этот вопрос кандидатам требовалось умение интерпретировать график.

Возможно, некоторых кандидатов смутило то, что три утверждения из трех были верными. Следует понимать, что так тоже может быть. Чаще всего верными бывают только некоторые из предложенных утверждений, однако не исключены ситуации, когда верными являются все утверждения или ни одно из утверждений. Кандидатам следует ориентироваться на оценку утверждений, а не на то «как обычно бывает».

#### Задача 4, вопрос 4 (верно ответили 30% кандидатов)

Многие кандидаты решили, что утверждение D (показателем RI нельзя манипулировать) верно, однако в формуле расчета RI используется бухгалтерская прибыль, которая может быть подвергнута манипуляциям.

### Часть Б

#### Кейс 1

В первом кейсе тестировалась тема «Оценка рентабельности каналов сбыта (CPA)».

В первом задании нужно было подготовить анализ рентабельности трех каналов сбыта.

Сам по себе расчет не представляет особой трудности, однако в условии было множество самых разных данных, что существенно осложнило вопрос.

Ключом к хорошему ответу на вопросы такого рода является последовательность и аккуратность. Начать имеет смысл «с конца», то есть с ответа на вопрос, как измеряется рентабельность и что нужно для ее расчета. В самом общем случае это выручка, затраты и прибыль. То есть начать следовало с расчета выручки по каждому каналу, затем рассчитать валовую прибыль (то есть выручку за вычетом затрат на закупку товаров), после чего рассчитать затраты по предложенным процессам и получить промежуточный вариант прибыли по каждому каналу.

Затраты по процессам кандидаты рассчитали, в основном, хорошо. Однако некоторые вообще не учли стоимость закупки, некоторые запутались с количеством магазинов и интернет-заказов.

Следует отметить, что при расчете затрат по процессам, возможны были два подхода: сначала рассчитать затраты на 1 гипермаркет/магазин/заказ и затем умножить на количество гипермаркетов/магазинов/заказов или же сразу делать расчет на все гипермаркеты/магазины/заказы. Оба подхода оценивались одинаково.

Многие кандидаты при расчете затрат на каналы сбыта учли затраты на склады и административно-управленческие затраты, произвольно выбрав базу распределения. В условии не было предложено драйверов распределения для этих затрат, что подразумевало учет этих затрат при расчете прибыли компании в целом. Распределять их по каналам сбыта не имело смысла, так как произвольное распределение не обеспечивает полезной информации для оценки рентабельности. Однако отрицательных баллов не бывает, поэтому за произвольное распределение затрат на склады и управление просто не было начислено никаких баллов.

Самая большая проблема при ответе на этот вопрос возникла с расчетом рентабельности, многие кандидаты просто не сделали этого расчета. При анализе доходности каналов сбыта важны не только абсолютные показатели общей прибыли по каждому каналу, но и показатели, позволяющие сравнивать доходность каналов сбыта. Если бы компания продавала один продукт, или продукты были бы специфическими для каждого канала, подходящим показателем могла бы быть, например, прибыль на единицу продукта. Однако согласно условию, компания

продает широкий ассортимент продуктов через каждый канал сбыта, а потому разумным подходом был традиционный расчет рентабельности как отношения прибыли (после вычета затрат на процессы) к выручке по каждому каналу сбыта.

К сожалению, многие кандидаты сделали только фрагментарные расчеты в этом вопросе, игнорируя логику «выручка – затраты на закупку – затраты по процессам = прибыль → рентабельность». Многие расчеты были никак не подписаны и трудно идентифицировались. В рамках данного экзамена это не повлияло на результат, однако не исключено, что в будущем за формат отчетов будут предусмотрены отдельные баллы.

Во втором задании нужно было рассчитать прибыль/убыток компании. То есть суммировать прибыль после вычета затрат на процессы по всем каналам и вычесть общие затраты на склады и управление. Большинство кандидатов справились с этим вопросом.

В третьем задании нужно было проанализировать результаты расчетов в предыдущих пунктах.

Задание предполагало большой простор для рассуждений, и многие кандидаты предложили вполне разумные и обоснованные аргументы. Следует отметить два момента, которые большинство кандидатов упустило.

1. Три канала сбыта в «ДомАрт» - это не просто каналы сбыта, это фактически три разных категории клиентов. Гипермаркеты – очевидный корпоративный клиент (B2B), фирменные магазины – часть собственного бизнеса, интернет-канал – в большинстве клиенты-частные лица (B2C). Понимание этого могло существенно облегчить анализ и обеспечить полезные идеи для рассуждений.
2. Почти никто из кандидатов не использовал такой показатель, как «затраты на процесс как % от выручки». Этот показатель помог бы кандидатам сравнивать затраты на процессы в различных каналах сбыта более обосновано и делать более разумные предположения.

Еще одно важное замечание. Часто рекомендации кандидатов были даны в излишне категоричной форме («магазины закрыть», «ассортимент продуктов пересмотреть» и т. д.), которой следует избегать. Кандидаты должны помнить, что сценарий содержит только существенные условия, все детали просто не могут быть отражены в сценарии. В такой ситуации выводы, аргументы и рекомендации хорошего специалиста должны быть взвешенными и осторожными.

Модельные ответы на вопросы экзамена содержат множество идей и аргументов, которые можно было использовать в данном пункте. Однако это не означает, что проверяющие ограничивались только этим набором. Все обоснованные аргументы и рекомендации кандидатов получили заслуженные баллы.

## Кейс 2

Во втором кейсе тестировалась тема «Трансфертное ценообразование и оценка эффективности».

В первом задании кейса требовалось подготовить отчет о прибыли для каждого подразделения, подробно отразив выручку и затраты, относящиеся как к внутренней, так и к внешней реализации, там, где это уместно.

Для хорошего ответа на этот вопрос требовалось рассчитать трансфертную цену, с учетом производственных ограничений подразделения-производителя, а также имеющихся у него альтернатив.

Многие кандидаты справились с этим заданием хорошо. Те, кто не смог правильно рассчитать трансфертную цену, получили доступные баллы за другие расчеты (выручка, затраты), если они были выполнены верно.

Со вторым заданием у кандидатов возникло больше проблем. Отвечая на вопросы такого типа, можно отталкиваться от теории: «Трансфертная политика должна обеспечивать автономность подразделений, справедливую оценку деятельности, мотивацию и максимизацию прибыли компании в целом», после чего рассмотреть каждый из пунктов по схеме «аргумент – раскрытие аргумента – пример из сценария». Это стандартный подход, однако некоторые кандидаты использовали альтернативные способы построения ответа, которые также получили баллы, если аргументы были обоснованными. В целом ответы в этом пункте были слабыми.

В третьем задании нужно было рассчитать минимальную трансфертную цену, позволяющую подразделению-продавцу достичь целевого показателя ROI.

Многие кандидаты хорошо справились с этим расчетом. Даже те, кто рассчитал цену методом подбора, получили некоторое количество баллов.

В четвертом задании требовалось кратко обсудить выбор показателей рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI) для оценки деятельности подразделений. Ответы на этот вопрос были слабыми. Кандидаты либо ограничивались перечислением теоретических преимуществ и недостатков этих показателей, либо наоборот, анализировали и оценивали конкретные показатели, рассчитанные для подразделений «ТараЛайн» и «КосметикаЛайн». Классический случай ответов не на тот вопрос, который был задан. В любом случае, все обоснованные аргументы получили заслуженные баллы.

Пятое задание было относительно простым, для того чтобы его выполнить, не требовались решения из предыдущих пунктов, и за него можно было получить достаточно большое количество баллов. Однако кандидаты довольно слабо ответили на этот вопрос. Ниже приведены основные допущенные ошибки.

- 1) Кандидаты предлагали варианты, которые вообще не являются показателями. Например, «инновации», «ассортимент продаж», «жизненный цикл продукта», или даже «маркетинговое исследование для возможности увеличения стоимости реализации крема». Кандидаты не должны путать цель с показателем. Показатели, в том числе и нефинансовые, должны быть количественными и измеримыми.
- 2) Предложенные показатели были финансовыми.
- 3) Предложенные показатели были плохо обоснованы и/или слабо коррелировали со сценарием.

Многим кандидатам, по всей видимости, не хватило времени для ответа на этот вопрос, хотя именно на него имело смысл начать, поскольку, как уже было сказано выше, он достаточно простой, за него можно было получить значительное количество баллов и для ответа на него не требовались ответы на другие пункты кейса.

---